

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN POLÍTICA Y NEGOCIOS

DIRECTOR DE TESIS: Profesor Juan Martín Ríos

MAESTRANDO: Lic. Carlos Alfredo Ospino Díaz



**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO Y LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA**

Buenos Aires, marzo de 2010.

ÍNDICE

Problema de Investigación.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Hipótesis.....	5
Propósito.....	5
 CAPÍTULO I.....	 6
La Planeación Estratégica.....	6
Naturaleza de la Planeación.....	6
Pasos en la Planeación.....	22
El Proceso de Planeación.....	27
 CAPÍTULO II.....	 32
Los Objetivos en la Planeación Estratégica.....	32
Naturaleza de los Objetivos.....	32
Desarrollo del Concepto de la Administración por Objetivos.....	37
El Proceso de la Administración por Objetivos.....	41
Cómo Establecer Objetivos.....	45
Ventajas y Desventajas de la Administración por Objetivos.....	48
 CAPÍTULO III.....	 54
Estrategias, Políticas y Premisas de la Planeación Estratégica.....	54
Naturaleza y Propósito de las Estrategias y Políticas.....	54
El Proceso de la Planeación Estratégica.....	57

La Matriz Tows: Una Herramienta Moderna para el Análisis Situacional.....	61
La Matriz de Portafolio: Una Herramienta para Asignar Recursos.....	63
Principales Clases de Estrategias y Políticas.....	64
Análisis de la Industria y Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.....	68
Implantación Eficaz de las Estrategias.....	70
Planteamiento de Premisas y Pronósticos.....	76
Pronóstico Ambiental.....	77
El Pronóstico de Ventas: Plan y Premisa Clave.....	79
Planeamiento Eficaz de Premisas.....	86
CAPÍTULO IV.....	88
Fundamentos de la Mercadotecnia.....	88
Definición de Mercadotecnia.....	88
Administración de Mercadotecnia.....	95
Enfoques de Administración en Mercadotecnia.....	95
CAPÍTULO V.....	101
El Papel de la Mercadotecnia en la Planeación Estratégica.....	101
El Proceso de Administración de Mercadotecnia.....	105
CONCLUSIONES.....	113

Problema de Investigación

Una de las actividades humanas más importante es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo, y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia¹.

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina resulta útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan. Los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración se agrupan en consecuencia².

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios. El término “empresa” se refiere a los negocios, a las agencias gubernamentales, a los hospitales, a las universidades y a otras organizaciones. La administración eficaz es la preocupación del presidente de la corporación, del director del hospital, del supervisor de primera línea en el gobierno, del líder de los “boyas scouts”, del obispo de la iglesia, del entrenador de un equipo de béisbol y del rector de la universidad³.

En relación a lo antes planteado, este trabajo pretende estudiar de forma exploratoria el sistema de planeación estratégica global de la empresa, y su relación con la planeación estratégica de mercadotecnia.

¹ Koontz, Harold y Weihrich Heinz, *Administración. Perspectiva Global*, Editorial McGraw-Hill, México, 1994, página 4.

² *Ibidem*.

³ Koontz y Weihrich, op. cit., pág. 5.

Objetivo General

Estudiar de manera exploratoria la relación entre la planeación estratégica de la empresa y su planeación estratégica de mercadotecnia.

Objetivos Específicos

- Comprender la naturaleza y propósito de la planeación estratégica.
- Estudiar la naturaleza de los objetivos dentro de la planeación estratégica.
- Explicar la naturaleza y propósito de las estrategias, políticas y premisas de la planeación estratégica.
- Fundamentos de la mercadotecnia.
- La mercadotecnia en la planeación estratégica.

Hipótesis

La planeación estratégica de mercadotecnia juega un papel clave en la planeación estratégica de la empresa.



Propósito

Esta investigación tiene como propósito servir de instrumento orientativo y de consulta para estudiantes, profesionales y demás personas relacionadas con la administración, el planeamiento estratégico y la mercadotecnia de la empresa.

CAPÍTULO I

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que esperan de ellas. Esta es la función de la planeación. Es la más básica de todas las funciones administrativas. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación también implica, intensamente, la innovación administrativa⁴.

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud, y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir, y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados⁵.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) su contribución al propósito y a los objetivos, 2) su supremacía

⁴ Koontz y Weihrich, op. cit., pág. 118

⁵ Ibidem.

entre las tareas del administrador, 3) su generalización y 4) la eficiencia de los planes resultantes⁶.

Contribución de la Planeación a los Propósitos y Objetivos

Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación⁷.

La Supremacía de la Planeación

Las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, es lógico que la planeación preceda a la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se integran en un sistema de acción, la planeación es única en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber qué tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. Por supuesto, se deben planear todas las demás funciones administrativas, si se quiere que tengan éxito⁸.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos siameses de la administración. Cualquier intento de control sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a menos que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control⁹.

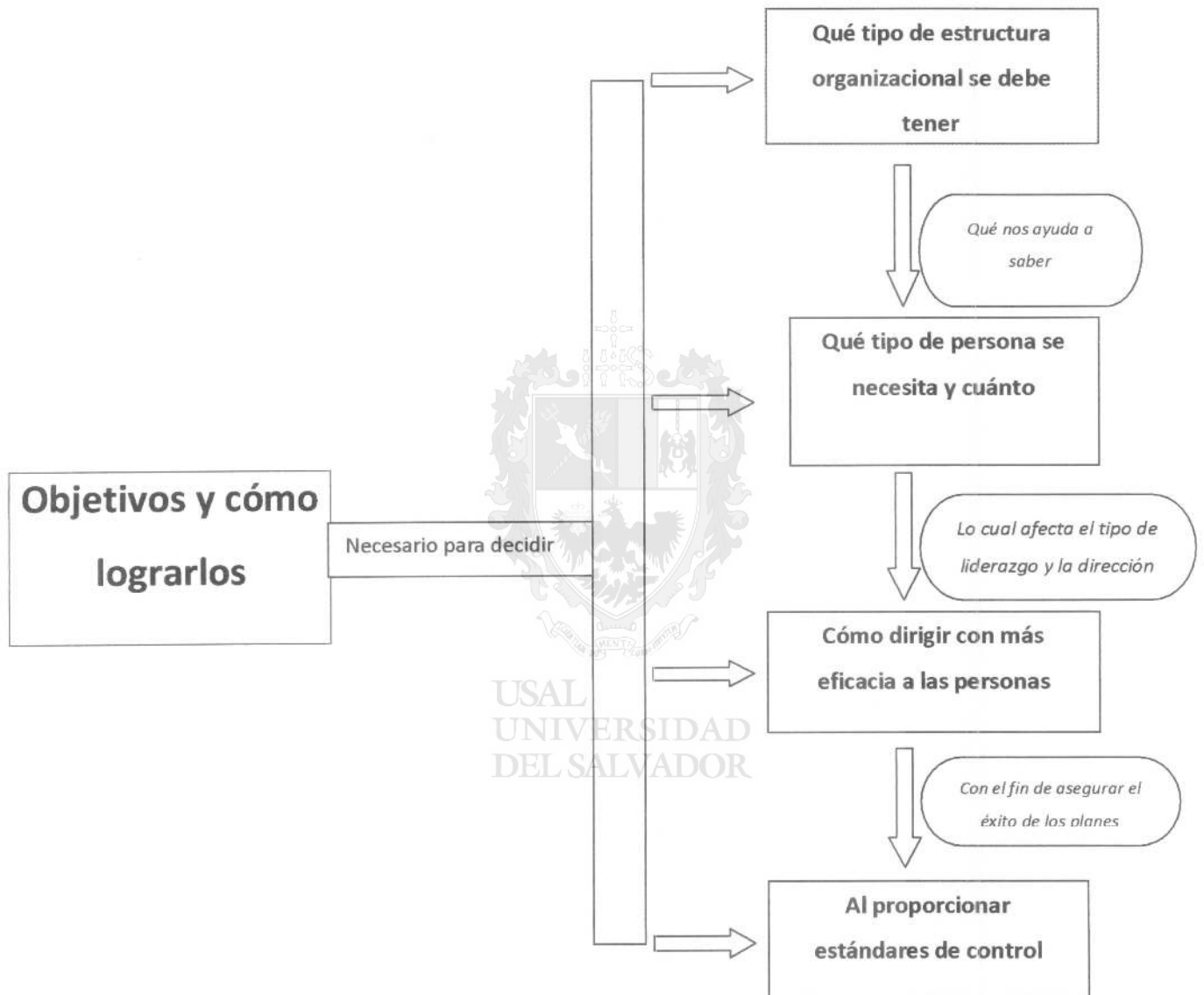
⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

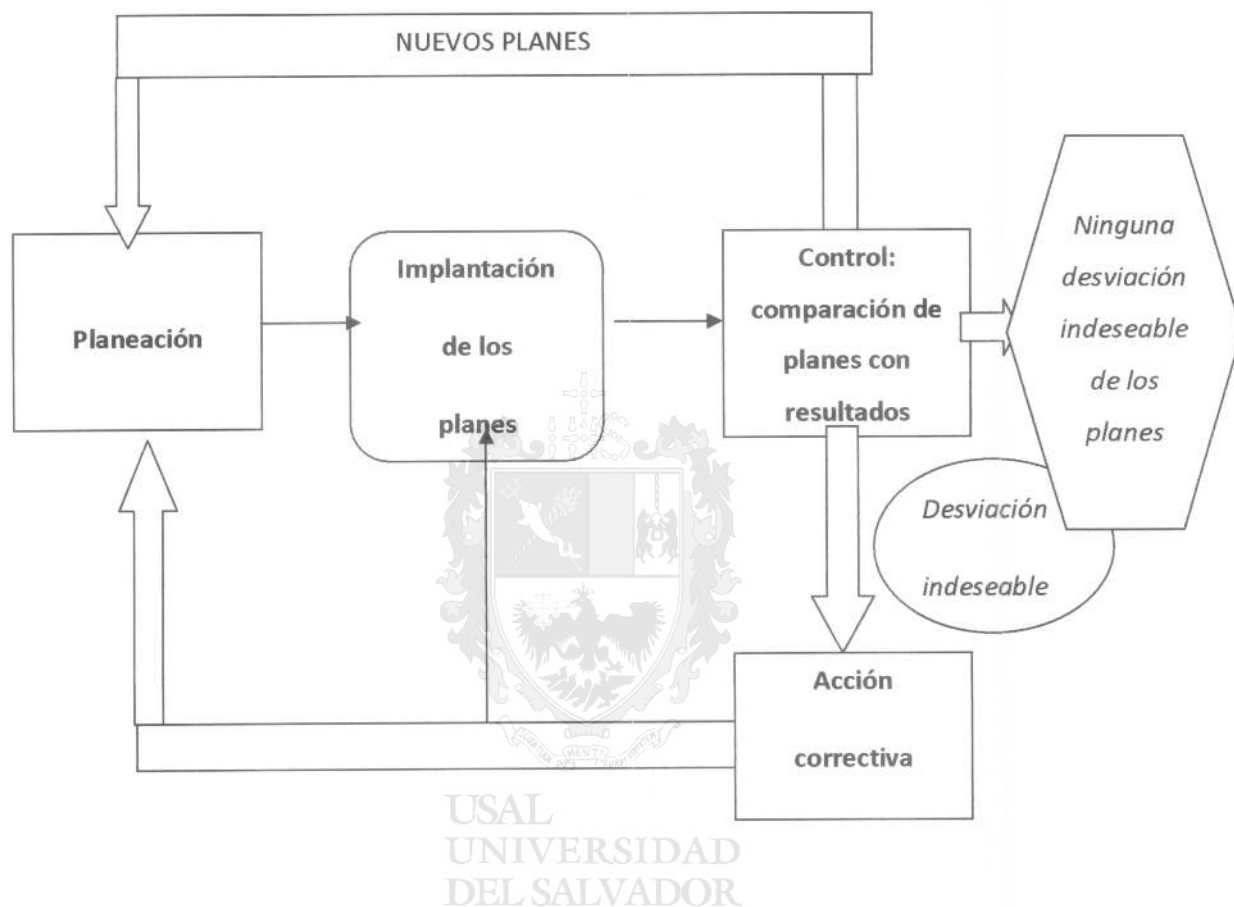
⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN (Figura 1-1)



ESTRECHA RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL (Figura 1-2)



Generalización de la Planeación

La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno, y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad o discreción y de responsabilidad para planear, no serán verdaderos ejecutivos¹⁰.

¹⁰ Koontz y Weihrich, op. cit., pág. 120.

Si se reconoce la generalización de la planeación es más fácil comprender por qué algunas personas distinguen entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el “administrador” y el “administrador” o “supervisor”. Debido a su autoridad o posición en la organización, un administrador puede realizar más planeación –o una planeación más importante- que otro, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa. Sin embargo, todos los administradores (desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel) hacen planes. Incluso el jefe de una cuadrilla dedicada a la reparación de carreteras o de un grupo de obreros de una fábrica hacen planes, en un área limitada y bajo reglas y procedimientos bastante estrictos. Es interesante observar que en los estudios sobre la satisfacción en el trabajo, un factor principal para el éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización es el grado de su capacidad para hacer planes¹¹.

La Eficiencia de los Planes

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Por otra parte, la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando éste no sólo se mide en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual¹².

Muchos administradores han seguido planes cuyos costos eran mayores que los ingresos que podían obtener. Por ejemplo, una aerolínea adquirió ciertos aviones cuyo costo excedía los ingresos. Algunas compañías han intentado vender productos inaceptables para el mercado; un ejemplo es el de un fabricante de automóviles que trató de capturar cierto sector del mercado, al subrayar los aspectos técnicos sin hacer mejoras competitivas en el

¹¹ *Ibíd.*

¹² Koontz y Weihrich, op. cit., pág. 121.

diseño. Los planes, incluso, pueden hacer imposible el logro de los objetivos, si ocasionan que un número elevado de personas de la organización se sientan insatisfechas o desorientadas. El nuevo presidente de una compañía deficitaria intentó reorganizarla y reducir gastos rápidamente, mediante venta al mayoreo y despidos no planeados de personal clave. El temor, el resentimiento y la pérdida de moral resultantes, provocaron un severo descenso de la productividad, lo cual impidió lograr el objetivo de dicho nuevo ejecutivo, de eliminar las pérdidas y obtener utilidades. Algunos intentos de instalar programas de evaluación y desarrollo administrativos también han fracasado, debido al resentimiento del grupo contra los métodos usados, independientemente de tratarse de programas básicamente sólidos¹³.

Tipos de Planes

La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, varios otros cursos de acción futuros también son planes. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Aquí se les clasifica como 1) propósitos o misiones, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos¹⁴.

Propósitos o Misiones

La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se utilizan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia, o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios. El de un departamento de carreteras estatales es el

¹³ Ibídem.

¹⁴ Koontz y Weihrich, op. cit., pág. 122.

diseño, construcción y operación de un sistema vial terrestre. El de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El de una universidad es la enseñanza y la investigación. Y así sucesivamente¹⁵.

Aunque aquí no se hace así, algunos otros distinguen entre los propósitos y las misiones. Si bien una empresa, por ejemplo, quizá tenga el propósito social de producir bienes y servicios, puede lograrlo al cumplir una misión de producir ciertas líneas de productos. Las misiones de una compañía petrolera, como Exxon, son la búsqueda de petróleo y producir, refinar y comercializar éste y una amplia variedad de productos derivados del mismo, desde combustible diesel hasta sustancias químicas. La misión de la compañía Dupont se ha expresado como “mejores cosas mediante la química” y Kimberley-Clark (famosa por su marca registrada Keene) considera que su misión es la producción y venta de papel y de productos confeccionados con él. En la década de 1960 la misión de la NASA era llevar a una persona a la luna antes que los rusos. Hallar, que ha ampliado sus operaciones más allá de las tarjetas de felicitación, define su misión como “el negocio de expresión social”. Es cierto que, en algunos negocios y otras empresas el propósito o la misión a menudo son confusos. Por ejemplo, muchos de los conglomerados han considerado su misión como sinergia (situación en la que el conjunto es mayor que la suma de las partes) que se logra mediante la combinación de varias compañías¹⁶.

En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Es cierto que, todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr un superávit (en los negocios una “utilidad”) para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión¹⁷.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.